

## ARTÍCULOS

**CIC. Cuadernos de Información y Comunicación**

ISSN: 1135-7991

<http://dx.doi.org/10.5209/CIYC.52877>EDICIONES  
COMPLUTENSE

## Las ramas técnico-artísticas y los modos de organizar la producción en las tiras diarias televisivas (telenovelas) argentinas

Ornela Carboni<sup>1</sup>

Recibido: 30 de enero de 2016 / Aceptado: 30 de abril de 2016

**Resumen.** Los procesos de organización productiva y del trabajo en las industrias culturales han sido poco abordados. Por este motivo, el estudio se centra en las fases productivas y la división del trabajo en ramas técnicas y artísticas dentro de las tiras diarias televisivas (telenovelas) en Argentina. En total contabilizamos seis ramas: producción, dirección, fotografía, arte, sonido y edición. Se explica cada una de ellas, el personal involucrado y las funciones que desempeñan. Se conjugan dos perspectivas teóricas, la economía política de la comunicación y la sociología del trabajo. En esta dirección, se hace hincapié en el trabajo creativo, los tipos de trabajos implicados redundante y/o aleatorio, la división del trabajo y las economías del tiempo. Metodológicamente, se efectuaron entrevistas a actores clave del sector, se procedió a la revisión documental y bibliográfica con el fin de sistematizar datos para el análisis.

**Palabra clave:** televisión; tiras diarias; procesos de organización productiva y del trabajo; ramas técnicas y artísticas

### [en] The technical and artistic branches and ways of organizing production in Argentine soap operas

**Abstract.** Production processes and work organization in the cultural industries have been little discussed. For this reason, the study focuses on the production phases and the division of labor in technical and artistic branches in Argentine soap operas.

There are six branches: production, direction, photography, art, sound and edition. We explain the branches, the workers involved and their function and activities. This research is based on a communicational perspective, the Political Economy of Communication and recovers contributions of the Sociology of Labour. From this combination, we attempt to provide elements of analysis to understand the functioning and organisation of daily television series. In the same way, we examine the creative work, the types of work redundant or random, the division of labour and the economies of time.

The methodological approach is qualitative. In this way, the examination is based on the production of interviews with key actors of the sector and the documentary and bibliographical survey so as to systematize the data for the research.

**Keywords:** Television; Soap Opera; Production processes and work organization; technical and artistic branches.

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Quilmes/CONICET. Doctora en Ciencias Sociales (UBA). Mg. en Industrias Culturales: políticas y gestión y docente de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), Argentina. Becaria CONICET.

Email: [ornelacarboni@yahoo.com.ar](mailto:ornelacarboni@yahoo.com.ar)

**Sumario.** 1. Los procesos de organización productiva, las tiras diarias y la televisión abierta argentina. 2. Las fases productivas en las tiras diarias televisivas y los modos de organización de la producción. 3. Rama de la producción. 4. Rama de dirección. 5. La rama de fotografía. 6. Rama de arte. 7. Rama de sonido. 8. Rama de edición. 9. Reflexiones finales. Referencias.

**Como citar:** Carboni, O. (2016) Las ramas técnico-artísticas y los modos de organizar la producción en las tiras diarias televisivas (telenovelas) argentinas, en *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación* 21, 201-216

## 1. Los procesos de organización productiva, las tiras diarias y la televisión abierta argentina

La producción audiovisual constituye uno de los fenómenos del siglo XXI, posiblemente esto se deba a la globalización del consumo de contenidos de ficción, series y películas. Se evidenció una transformación en los modos de ver televisión (de colectiva a individual) que se potenció con la proliferación de dispositivos de recepción móviles. Esto se conjugó con la emergencia de actores transnacionales como Netflix o Youtube que brindan a los usuarios diversos tipos de contenidos y apuestan a diferentes modelos de negocios para valorizar el capital. Así, el carácter nacional de la televisión se enlaza con su carácter global, su internacionalización eliminó las barreras lingüísticas y nacionales (Katz, 2006).

En nuestro caso de estudio nos detenemos en los procesos de organización productiva y del trabajo en las tiras diarias televisivas argentinas (o en su acepción latinoamericana telenovelas). El concepto tiras diarias hace referencia a una producción industrial, de emisión diaria y con temáticas que engloban diferentes géneros (Mazziotti, 2002, 2006). Para Hugo Di Guglielmo (2005) constituye un fenómeno propio del mercado argentino que puede denominarse “comedia en tira”. Se define por la existencia de historias de amor, amigos/enemigos y la ausencia del componente dramático en la trama principal. Las tiras diarias son productos o bienes culturales que integran la industria televisiva. Se caracterizan por el flujo continuo y su inserción dentro de la programación de una emisora. Además, el incremento de episodios producidos reduce el costo promedio de cada unidad. En su producción confluyen tres fases de trabajo: la pre-producción, la producción per se y la post-producción.

Entendemos que el tema resulta relevante por las escasas investigaciones existentes sobre la temática dentro de las industrias culturales (Mosco 2006, 2009)<sup>2</sup>. Por este motivo, se conjugan elementos de la Economía Política de la Comunicación (EPC) y de la Sociología del Trabajo (ST), con el objetivo de entender el funcionamiento y la estructuración de las tiras diarias televisivas. Nos

---

<sup>2</sup> Mosco (2009) releva una serie de autores que estudiaron la mercantilización del trabajo Braverman (1974) abordó la transformación del proceso del trabajo en el capitalismo y las tareas de concepción y ejecución del trabajo. Otros autores (Ansberry, 1993; Berberoglu, 1993; Ehrbar, 1993; Zachary y Ortega, 1993) analizan cómo la incorporación de tecnología en los medios de comunicación impactó en la mercantilización del proceso de trabajo. Tuchman (1978), Gans (1979) y Fishman (1980) demuestran que la planificación organizacional y el preprocesamiento sirven para empaquetar y unir las noticias en base a una rutina. Además se encuentran aquellos autores que estudiaron los procesos de trabajo y la incorporación de las tecnologías en las redacciones (Hardt, 1990; Zimbalist, 1979; Russial, 1989).

centraremos particularmente en identificar y explicar la división del trabajo en ramas técnicas y artísticas, describiremos a los trabajadores y el tipo de trabajo que realizan. Nos detendremos en observar si se efectúa trabajo mental o manual, el carácter redundante y/o aleatorio del trabajo y los niveles de creatividad requeridos.

Martha Novick (2000) nos brinda una definición completa sobre los procesos organización productiva y del trabajo:

puede definirse el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. Intervienen el medio ambiente y la totalidad de las dimensiones presentes en cualquier prestación laboral. La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante (Novick, 2000: 126).

Ahora bien, de los modos de organización productiva y del trabajo se pueden destacar el taylorismo, el fordismo y el toyotismo. Estos modelos de organización economizaron los tiempos productivos y representaron formas de disciplinamiento y coerción de la mano de obra (Neffa, 1999). En la producción de las tiras diarias coexisten formas mixtas de organizar la producción y el trabajo, que combinan factores propios de cada uno de estos modelos. El taylorismo estipula el modo y los tiempos para desempeñar una actividad de acuerdo a las necesidades del capital, busca concentrar el conocimiento y el control jerárquico en los gerentes. Además, destaca la separación entre trabajo mental (concepción) y manual (ejecución) y el desglose minucioso de las tareas y los tiempos asignados. El fordismo implica la fabricación de bienes estandarizados para públicos masivos. Se basa en la aplicación de mecanismos de control internos (técnico) y externos (simple, burocrático). En la producción dentro de la industria televisiva podríamos concebir la existencia una línea de montaje invisible o imaginaria que opera a través de las fases de pre producción, producción *per se* y post-producción, la división del trabajo y las tareas asignadas a los trabajadores. El toyostimos se basa en la producción justo a tiempo (JIT) y de lo necesario, la idea de cero *stock* y la autoactivación de la producción. Onho pensó en la producción a pequeña escala y simultánea de productos diferenciados y variados (Coriat, 1995).

Por otro lado, en la producción de bienes culturales y/o simbólicos el trabajo creativo resulta un aspecto constitutivo. Alan McKinlay y Chris Smith (2009) sostienen que los trabajadores creativos tienen habilidades particulares dado que le aportan a los bienes más o menos valor de mercado. Para los autores ningún trabajo es completamente creativo, en efecto los artistas, los músicos, los escritores tienen elementos de rutina en sus trabajos, en los estilos y en los géneros que utilizan.

El trabajo creativo, técnico-creativo y técnico dentro las industrias culturales no puede ser reemplazado completamente por máquinas, una porción importante de ese trabajo requiere de trabajo humano. En síntesis, el trabajo creativo es esencial porque de él deriva el valor simbólico único e invaluable de los bienes culturales.

A propósito de su valor económico, este es potencialmente cuantificable cuando los productos culturales ingresan al mercado.

Alain Herscovici, Guillermo Mastrini y César Bolaño (1999) explican las categorías de trabajo concreto y abstracto para exponer la existencia de modos parciales y específicos de inserción del trabajo intelectual, artístico o creativo en el proceso de producción.

El problema que se plantea para la EPC es que el trabajo produce un valor simbólico que no puede ser cuantificado como trabajo socialmente necesario y que, no obstante, forma parte del valor de uso del objeto cultural (Bolaño, 2013: 227).

El valor de uso del trabajo artístico radica en la originalidad de la obra y su cualidad inigualable. Por lo tanto, contiene tiempo de trabajo vivo y el precio del bien incluye valor como resultado del trabajo, pero no tiene valor de cambio derivado del trabajo abstracto (Dantas, 2011).

Del mismo modo, mencionamos los tipos de trabajo involucrados dentro de las tiras diarias. Por un lado, el trabajo aleatorio supone un ensayo de prueba/error y la duración de esta tarea es incierta y por otro lado, el trabajo redundante implica desempeñar una actividad a través de un modelo preestablecido y cuyo resultado puede anticiparse, las tareas están rutinizadas Dantas (2011).

Asimismo, en el proceso de organización productiva y del trabajo de una tira diaria existe una estructura piramidal en relación al equipo de trabajo. En la cima se encuentra el productor general y en la base los trabajadores que componen las distintas ramas. Estos trabajadores responden a los mandos medios de la pirámide (director, director de arte, director de fotografía, director de sonido, vestuarista, maquilladora y peinador).

La aproximación metodológica es de tipo cualitativa y desarrolla los niveles descriptivos e interpretativos para analizar y comprender los procesos de organización productiva y del trabajo en las tiras diarias de la televisión abierta argentina. De este modo, el análisis se basa en la estructura de producción de las ficciones, la realización de entrevistas con actores clave del sector y el relevamiento documental y bibliográfico con el fin de sistematizar datos para la investigación.

Por último señalamos que el mercado argentino de televisión tiene características oligopólicas. Desde 1990 está conformado por cinco cadenas de alcance nacional, cuatro de gestión privada y una pública. Dos de estas señales El Trece (Grupo Clarín) y Telefé (Telefónica) concentran los niveles más elevados de audiencia, ofrecen una programación generalista y emiten ficciones dentro del horario *prime time* (Aprea y Kirchheimer, 2014). Hasta mediados de la década de 1990 las emisoras televisivas fueron los escenarios indiscutidos para producir y crear contenidos, luego empezaron a externalizar la producción y las productoras audiovisuales televisivas ocuparon ese lugar.

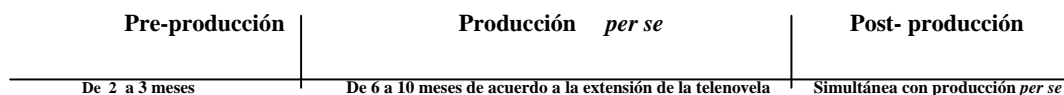
Los canales se convirtieron en programadores de ciclos producidos y realizados lejos de sus estudios. Se crearon empresas capaces de ofrecer productos innovadores, de calidad y a un costo relativamente bajo. No obstante, estas productoras empezaron a crecer, de ser empresas artesanales conformaron

pequeñas industrias, algunas fueron compradas en su totalidad o en parte por los canales y otras se asociaron con capitales extranjeros para seguir operando y poder extender sus productos por fuera del ámbito nacional (Martínez, 2010).

En el siguiente apartado exploramos resumidamente las fases productivas y los modos de organizar la producción dentro de las tiras diarias televisivas argentinas.

## 2. Las fases productivas en las tiras diarias televisivas y los modos de organización de la producción

En la línea que se reproduce debajo se sintetizan las fases de producción de las tiras diarias. La cantidad de capítulos de una tira diaria depende de múltiples factores, entre ellos el financiamiento, la aceptación por parte del público y la venta del formato o enlatado en las ferias internacionales. Se considera su duración total desde la pre producción hasta la producción *per se* y la post producción. Estas dos últimas fases coexisten temporalmente dado que se realizan las grabaciones de las escenas porque al mismo tiempo que se están realizando las grabaciones de las escenas que compondrán los capítulos, se editan las imágenes previamente rodadas.



Esta misma línea se puede aplicar a la producción de un capítulo. Se destaca que la pre producción se puede efectuar con una semana de anticipación o con dos o tres días de antelación. De modo habitual, se producen en simultáneo de cuatro a cinco libros y las grabaciones se diseñan en relación a los decorados o a los actores afectados.

A diferencia de lo que acontece con otros contenidos audiovisuales (una película o una publicidad o un unitario) donde las fases de producción y post-producción se realizan de modo asincrónico, en las tiras diarias estas fases tienden a coincidir en el tiempo, esto se deriva de la lógica de flujo o emisión continua de la industria televisiva.

Mercedes Corso (productora ejecutiva) explica que se recibe el guión y se realiza el desglose y el orden de grabación, es decir que se establecen las pautas de trabajo que el director tendrá que cumplir durante la jornada laboral. La dirección de una tira diaria requiere la presencia de una persona con capacidad resolutive puesto que emergen diferencias entre lo que se estipula desde la producción y lo que acontece en el *set* de grabación. El director tiene la responsabilidad de

modificar la rutina preestablecida en caso de mediar inconvenientes que inhabiliten el cumplimiento de lo pactado.

Ortiz *et al.* (1991) destacan que la fabricación de cultura mantiene cierta especificidad que la aleja del resto de las mercancías. En general, los operarios son piezas de un sistema más amplio y el trabajo individual puede ser perfectamente realizado por otro (intercambiable/despersonalizado). En igual sentido, los autores explican que en la telenovela esto es infrecuente porque apela al *star system* y es imposible concebir el universo del estrellato a través de la categoría de la despersonalización.

Desde nuestra perspectiva esto aplica a los trabajadores de las tiras diarias, aunque se deben considerar diferentes niveles. Así identificamos la existencia de personal creativo, técnico creativo y técnico, de estos sólo un número reducido conforman el *star system*, entre los que se destacan los autores, los directores, los productores y los actores/actrices. El resto del equipo técnico se localiza por fuera del sistema de estrellas, sin embargo resulta complejo reemplazarlo porque deben considerarse los grados de especialización para algunas funciones específicas y la experiencia del trabajador. No obstante, existe mayor flexibilización en aquellos empleos que no implican un saber particular.

Hay algunas estrategias para incrementar la valorización del capital que no funcionan con los trabajadores creativos, por ejemplo la sustitución de manos de obra “cara” por una más barata. Esto es porque las habilidades y la creatividad individual son una parte esencial de los productos o mercancías creativas, que no pueden ser reemplazadas o desplazadas. Esto sólo deja la posibilidad de encontrar maneras de maximizar la productividad de los trabajadores existentes como el principal método de aumentar los excedentes en estas industrias (McKinlay y Smith, 2009: 40).

En relación a los cambios producidos en los procesos de organización productiva y del trabajo, se pueden contemplar en dos categorías tecnológicos-estéticos y eco-estéticos.

Los patrones tecnológicos y estéticos producen transformaciones en los procesos de organización productiva y del trabajo a partir de la incorporación de tecnologías físicas que pueden afectar la estética de los contenidos producidos. Enumeramos a continuación algunos de los más importantes.

En principio se incrementó la cantidad de tecnología física disponible (computadoras, teléfonos inteligentes, cámaras, consolas de sonido y de edición), de redes de comunicación (Internet) y de programas de *software* (destinados principalmente a la edición) que le imprimieron mayor velocidad al trabajo, en oposición el tiempo de trabajo requerido se mantuvo o se incrementó. Esto indica que un aumento de la tecnología disponible no reduce *per se* los tiempos de trabajo. Mark Deuze (2007) estudió la naturaleza de los cambios en el trabajo al interior de algunas industrias culturales (prensa gráfica, publicidad, cine y televisión y video juegos) durante los primeros años del siglo XXI, en cinco países (Finlandia, Países Bajos, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Estados Unidos), en relación a las industrias cinematográficas y televisivas concluyó que la tecnología es parte del trabajo diario de los trabajadores cinematográficos y televisivos, sin embargo

su investigación no sugirió que hayan existido cambios radicales en las prácticas profesionales dentro de estas industrias por el uso de las tecnologías. Deuze explica:

el uso extendido de *software* como el *Movie Magic* que estandariza el desglose del guión y la programación del rodaje. Estos programas como la omnipresencia de los teléfonos celulares en los *set* de grabación, facilitan un entorno de producción caracterizado por cambios permanentes, ajustes, adiciones, suspensiones con aviso casi al mismo instante en los diferentes niveles del equipo y de la línea de producción (Deuze, 2007: 183).

El proceso de producción se transformó por aspectos tecnológicos y por una cuestión de adaptar las narraciones a los nuevos tiempos. Antiguamente se producían escenas más largas porque el público estaba dispuesto a mirar televisión. Ahora existe mayor fluidez y el *zapping*, sumado a la desatención porque se consumen varias pantallas (teléfono móvil, computadora y televisión) de modo simultáneo.

La incorporación de la alta definición o *high definition (HD)* innovó las texturas, los colores, los sonidos y la calidad de la imagen. Toda la línea de producción se efectúa en alta definición, lo cual incluye la adquisición de equipos y la capacitación de personal.

Del mismo modo la tarjeta de memoria desplazó al video *tape*. La estética de filmación se acondicionó por el uso de cámaras mejores y más livianas, lo cual facilitó su traslado, a la vez se incrementó la capacidad de almacenar y procesar información (imágenes, sonidos).

Para el trabajo desempeñado por los autores/guionista, la industria electrónica aportó programas de *software* que contribuyen en la conformación de la historia como *power structure* o drámatica.

En lo que respecta a la edición se presentaron innovaciones en sonido e imagen. La primera mudanza fue el abandono del sistema analógico por el digital a comienzos del siglo XXI. El trabajo del editor obtuvo mayor preponderancia porque antes de las innovaciones tecnológicas estaba acotado a las herramientas disponibles, la calidad de la imágenes y del sonido no podían mejorarse sustancialmente y la incidencia de la edición en el contenido final era de relativa escasez.

El otro eje a considerar es el patrón eco-estético, es decir, los condicionamientos económicos que fijan límites al diseño de la producción e incluyen los análisis de factibilidad (evaluar la viabilidad económica del proyecto) y de funcionalidad (considerar los aspectos simbólicos desde una mirada subjetiva). A estos se suman, la estructura productiva y la concepción del producto en su condición de local o global.

Dicho esto, explicaremos sucintamente la relación entre los modelos de organización productiva y las tiras diarias.

El taylorismo estipula los tiempos y modos particulares de ejecutar un trabajo en función del capital. Sus elementos constitutivos son el rol de los gerentes, en nuestro caso ese papel de control general de la producción lo desempeñan el productor general y el ejecutivo, la separación entre trabajo mental y manual y el

desglose minucioso de tareas y actividades a desarrollar (ver división de tareas en las ramas técnicas y creativas).

Una de las pretensiones de Taylor era disminuir los tiempos muertos de las jornadas de trabajo sin considerar el grado de desarrollo tecnológico (Braverman, 1974; Míguez, 2010). En relación a la producción de tiras diarias aparecen tiempos muertos no evitables, sin embargo existe una búsqueda para reducir estos tiempos de ocio forzoso, por ejemplo al momento de grabar una escena hay trabajadores como la vestuarista, la maquilladora o el director de fotografía que permanecen fuera del *set*. Lo mismo ocurre con la descarga del material a los ordenadores.

En relación al fordismo se destaca la producción estandarizada, la existencia en el caso de las industrias culturales de una cadena de montaje imaginaria o ficticia y la división del trabajo para incrementar los niveles de producción. Estas últimas se comprueban parcialmente puesto que el trabajo realizado en las industrias culturales no está asociado exclusivamente a las máquinas, sino que se centra en el desempeño adecuado del trabajador creativo, técnico creativo o técnico dentro del proceso de organización productiva y del trabajo, es decir, se busca el saber hacer y ser del trabajador. En las industrias culturales la incorporación de tecnología no implica el aumento directo de la productividad en el trabajo (Síndrome de Baumol). Las mejoras en la infraestructura y los equipamientos son necesarias, pero un elevado porcentaje del trabajo no puede sustituirse o mecanizarse.

Se recuperan los testimonios de dos entrevistados porque resaltan la idea de producción serializada y estandarizada, en la cual cada trabajador adiciona una porción de trabajo individual para producir un capítulo.

(...) hacemos chorizos, son cadenas de montaje invisible ponele, pero todo tiene su recorrido, todos intervenimos una parte y después sale el chorizo terminado en un tape (Jerónimo, operador sala de máquinas).

Yo lo que siento es que se perdió de parte del trabajador, se perdió el amor a la ficción, entraron en esa máquina picadora de carne que hay que entregar un chorizo todos los días y ya da lo mismo si estás haciendo un unitario, si estás haciendo una tira, se perdió ese encanto de la parte creativa y de arte que nosotros tenemos, ahora hay que entregar el material, cumplir con la fecha y nada más. El rodaje una vez que arrancó, el reloj es tu peor enemigo (Juan, microfonista).

Con respecto al sistema toyotista se explica el control del tiempo, la idea de cero *stock* de existencias y la autoactivación de la producción. El cero *stock* no aparece reflejado en la falta de insumos o materias primas, sino en la escasez de tiempo para producir. Esto se visualiza en las tiras diarias cuya producción coincide temporalmente con su emisión televisiva.

Por otro lado, en el caso de los productos en los cuales se brindan servicios de producción a terceros o cuando se externaliza la producción (independientemente si se apunta o no a públicos masivos y a economías de escala) se aplica el principio de autoactivación mediante el control de las existencias e insumos necesarios para producir. Por ejemplo, una productora A con impacto global/internacional le confía



a una productora B, de menor estructura e incidencia internacional la realización de un programa X. La producción se emprende por pedido, no hay *stock* de capítulos o episodios. Así, la venta efectiva de cada uno de los capítulos impulsa el inicio del ciclo productivo.

En relación al rendimiento polifuncional propio del modelo toyostista/onhista, es decir, la capacidad del trabajador de operar diferentes máquinas o de desempeñar tareas con diversos grados de complejidad (Novick, 2000), se constata que esta polifuncionalidad puede darse en el primer momento de adopción de una tecnología, pero no es la norma o la tendencia dentro de la producción de una tira diaria, aunque sí puede aparecer en el estudio de otras industrias culturales como la prensa gráfica<sup>3</sup>. Esta diferencia entre las industrias culturales citadas se debe, en parte, a la presencia de sindicatos fuertes y con capacidad de incidencia en el entorno laboral como son el Sindicato Argentino de Televisión, Telecomunicaciones, Servicios Audiovisuales e Interactivos y de Datos (SATSAID) y la Asociación Argentina de Actores (AAA).

En los próximos párrafos explicamos la división del trabajo en ramas técnicas y artísticas en la producción de una tira diaria.

### 3. Rama de la producción

La rama de la producción origina el proceso de organización productiva y del trabajo, y de ella dependen el resto de las ramas. Es la responsable de los aspectos técnicos, creativos, administrativos, presupuestarios del proyecto y de controlar el producto final.

En esta área se ubica el productor general, el productor ejecutivo, el productor comercial, el coordinador de producción, un productor de piso y uno de exteriores con sus respectivos asistentes, un productor de locaciones y según la complejidad del producto hay un departamento de *casting*. A este grupo se adiciona el director, el director de arte, el director de fotografía, el coordinador de sonido, la vestuarista, la maquilladora y el peinador. En síntesis, esta rama reúne al personal jerárquico y a los referentes de equipo de cada una de las otras ramas (dirección, fotografía, arte, sonido y edición). Los trabajadores que se emplean meramente en esta rama son: el productor general, es el dueño del proyecto o producto. El productor ejecutivo es el responsable de la producción. Antiguamente, se lo asociaba con la fiscalización de los aspectos financieros. Luego, su rol evolucionó hacia el direccionamiento de los distintos talentos y el desenvolvimiento de proyectos rentables con los recursos disponibles.

El productor ejecutivo participa en la elección de los referentes de equipo (director, director de fotografía, escenógrafo o director de arte, sonidista, editores, maquillaje y vestuario, entre otros) y en la selección del talento artístico. Su función es diseñar la producción general, diagramar el plan financiero, ordenar la entrega de los libros y organizar las grabaciones. Además, en esta área participa el

---

<sup>3</sup> Para ampliar información se recomienda la lectura del trabajo de Lorena Retegui (2013) *TIC e industrias culturales. ¿Un avance sobre el trabajo creativo?*, en el que analiza una parte de los procesos de organización productiva y del trabajo en la prensa gráfica.

coordinador de producción que se ocupa de confeccionar los planes de grabación, el desglose de los libros y la convocatoria de actores.

El productor de piso/exteriores o jefe de producción es responsable de todas las áreas que participan en la producción de piso/exteriores. Coordina la logística, administra los tiempos estipulados en los planes de grabación o realiza las correcciones necesarias para asegurar el proceso de grabación. Es el nexo entre la producción y el resto del equipo técnico dentro del *set* de grabación.

El jefe de locaciones es una figura que se implementa a mediados de la década de 1990 en algunas productoras audiovisuales televisivas. Se ocupa de buscar las locaciones que se ajusten a los libros. Para conseguirlas el jefe de locaciones (productor de locaciones o locador) trabaja de modo conjunto con el asistente de dirección, el productor ejecutivo, el productor de exteriores, el director de fotografía y el director de arte con la finalidad definir la estética del programa.

Por otro lado, dentro de esta rama se ubican las vestuaristas. Se encargan de los desgloses y los planes de vestuario, es obligatorio hacerlos para saber la continuidad de la vestimenta en cada escena, la cantidad de personajes y el número de cambios.

El trabajo de la vestuarista se inicia en la fase de pre producción y el resto del equipo es convocado después. En las primeras reuniones están los productores ejecutivos y artísticos y los representantes principales de cada una de las ramas. En ese momento el creador del proyecto, el productor artístico, ejecutivo o general o el dueño del proyecto informa qué quiere de cada uno y con esa base se trabaja en la imagen de los personajes.

Maquillaje y peinado, se ocupan de coordinar el maquillaje y el peinado de cada uno de los personajes a lo largo de la ficción. La función de la coordinadora de maquillaje se inicia en la pre-producción, debe asistir a las primeras reuniones de producción y trabajar sobre los personajes como mínimo un mes antes que comience el rodaje.

Gabriela (coordinadora de maquillaje) considera que el maquillaje es una base central para la creación de los personajes y para el trabajo de luces y cámaras. La profesión contiene trabajo creativo porque se trabaja sobre el rostro de una persona, se desdibujan sus rasgos y se recrea un estilo en función de un personaje.

Los guionistas/autores tienen un espacio destacado en la producción por la importancia que adquieren dentro del proceso de organización productiva y del trabajo. Los autores y/o guionistas aportan la materia prima esencial (guión o librero) para iniciar el proceso productivo, aunque muchas veces el contenido de los libretos es modificado por la producción o la dirección. Sus tareas se ubican dentro de las fases de pre-producción y producción *per se*. Sus funciones se inician con la escritura de la sinopsis y de la *Biblia*<sup>4</sup>.

El trabajo creativo de un autor/guionista es complejo de normativizar. No es factible que el productor ejecutivo delimite el número de capítulos o de páginas de una tira diaria que un autor o su equipo deben escribir en determinada cantidad de horas. En cambio, el productor ejecutivo puede exigirle al autor la disponibilidad

---

<sup>4</sup> La Biblia del programa contiene la información sobre la tira o el unitario, es decir, el contenido de la ficción y la descripción detallada de los personajes.

de un capítulo diario o de cinco semanales, pero la forma de realización de ese libreto escapa al control de los máximos responsables del proceso productivo.

Desde la década de 1990 existió, pues, una escisión total y completa ya no del proceso productivo global sino de la propia actividad del autor. Así, la división, fragmentación y parcelación de tareas alcanzó su máxima expresión. De esta manera, fue (es) posible que un dialoguista solamente tuviera (tenga) conocimiento de las escenas o personajes a los cuales debe “hacer hablar”, pero que posea un conocimiento escaso o nulo de la historia. Por lo expuesto, el trabajo de concepción se reduce a un grupo de personas, productores o responsables de equipo. Mientras que el resto de los guionistas o dialoguistas serían meros “obreros” reducidos a escribir las ideas o historias de otros.

#### 4. Rama de dirección

La rama de la dirección se ocupa básicamente de ejecutar la producción *per se* de la tira diaria. Esto implica que en coordinación con la rama de producción encabeza las grabaciones diarias de las escenas que conformarán cada uno de los capítulos.

Dentro de esta área los referentes del equipo son el director de piso y el de exteriores. Además de los directores, se encuentran los asistentes de dirección, el apuntador, el continuista, los camarógrafos, los asistentes de cámara y los actores. Si bien el talento artístico es convocado y contratado por el productor ejecutivo, trabaja bajo las órdenes del director.

En una tira diaria hay dos directores (uno de piso y otro de exteriores). El director de piso tiene mayor injerencia puesto que el porcentaje de escenas en decorados es superior a la de exteriores o las locaciones. En Argentina hasta principios de la década de 1990 existió el director integral que cumplía la doble función de dirigir a los actores y de realizar la puesta en escena.

Por otra parte, se encuentran los asistentes de dirección que controlan los planes de grabación y los tiempos de cada una de las áreas durante la confección de la puesta en escena. El apuntador es un actor afiliado al sindicato de actores, que no está en ejercicio de sus funciones. Se incluye dentro del equipo de dirección y trabaja con los actores sobre el texto. El continuista persigue la continuidad de todas las áreas, esto es, de los personajes (vestuario, accesorios, peinados) y de las escenas (objetos). Además, elabora la planilla destinada a los editores, es decir, el *script* utilizado en la post edición.

Los camarógrafos se encuentran clasificados en categorías establecidas de acuerdo al grado de profesionalidad o especificidad de su trabajo. Los asistentes de cámara se ocupan de trasladar las cámaras al *set*, de su funcionamiento técnico y resguardan las cámaras para evitar daños en los equipos.

Los actores actúan o interpretan un papel dentro de la ficción y desempeñan un trabajo creativo, aunque con los límites propios de la producción audiovisual de flujo.

## 5. La rama de fotografía

En esta rama se componen los climas de luminosidad, la luz es central porque reemplaza a la luz natural.

El equipo de trabajo está compuesto por el director de fotografía/iluminador, el *gaffer*/asistente iluminación, los eléctricos/reflectoristas y el jefe técnico. El director de fotografía (DF) es una terminología propia del cine. Hacia la década de 1990 empezaron a ensamblarse los equipos de cine y de televisión, se comenzó a usar la denominación director de fotografía en lugar de iluminador. Éste diagrama la puesta de luces general y de cada escena en particular. El director de fotografía se integra a trabajar en la fase de pre-producción.

El *gaffer* o asistente de iluminación es el jefe de los eléctricos, su función es plantear a los eléctricos la ubicación de las luces. Los eléctricos/reflectoristas confeccionan la puesta de luces y alimentan de tensión a los equipos. El jefe técnico se ocupa del control de las cámaras y la señal de video al momento de grabar.

La escasez de tiempo para la grabación de un tira diaria impiden un despliegue desde lo lumínico y esto provoca la carencia del sentido visual que se genera por los ajustes de luz.

## 6. Rama de arte

Esta rama se encarga de diseñar las escenografías y decorados que requiere una ficción, incluso en las locaciones. Se ocupa de todos los elementos y objetos utilizados en el *set* de grabación. A diferencia de otras áreas, arte tiene su propio presupuesto.

El equipo de arte está conformado aproximadamente por ocho personas. Sin embargo, esto se adecua según el proyecto. Además del director de arte, participan un diseñador gráfico, un ambientador general y tres asistentes. Durante la grabación siempre hay un utilero y un ambientador.

El director de arte/escenógrafo organiza al equipo de arte y diagrama los elementos que se utilizan en la ficción. Desarrolla la visión general de la imagen estética del programa más allá de la escenografía, los títulos, los logos, los peinados y el vestuario.

El director de arte es convocado desde el inicio del proyecto, cuando el libro está escrito o cuando hay una idea para producir una tira diaria con determinados personajes o decorados. Después, al disponer de los libros se efectúan los desgloses correspondientes, tras evaluar la secuencia narrativa se estiman los elementos y objetos requeridos.

La función de la rama del arte es esencial en la fase de pre-producción. En esta etapa la intensidad del trabajo se incrementa debido a la confección de las escenografías para los estudios y la revisión de las locaciones.

El guión se constituye en un mapa para la ficción, no obstante existen diferencias entre lo escrito y lo que efectivamente se plasma. Por eso la interacción entre el equipo técnico y artístico, incluido el autor/guionista es relevante para establecer criterios de trabajo y para delimitar desde la pre producción cuestiones

que pueden incidir en el guión, por el tipo de escenografías y de personajes disponibles.

## 7. Rama de sonido

La rama de sonido se divide en dos áreas: una que se encarga del *set* de grabación y la otra que se ocupa de la post edición del sonido, ambas están a cargo del coordinador de sonido.

El equipo de trabajo se compone de un coordinador de sonido, los sonidistas, los microfonistas y los editores que trabajan en turnos rotativos. El coordinador de sonido es el responsable del equipo técnico. Al igual que otras ramas, sonido tiene su desglose de guión, estipula cuántos personajes hay en la escena, si es un exterior o un interior y prevé los efectos especiales para la post producción.

Existen diferencias entre el trabajo que se desarrolla en el *set* de grabación y el que se ejecuta desde la post producción de sonido. En el primero, el elemento creativo surge en el momento inicial de desarrollo del proyecto, después se ingresa en una fase rutinaria de las actividades y de redundancia del trabajo (Dantas, 2011). En el segundo, aflora un trabajo creativo de tipo aleatorio porque es imposible conocer de antemano la calidad y fidelidad del sonido que se recibe para editar. Además, influye la generación del sonido ambiente que muchas veces se extrae (o en la jerga televisiva se limpia) de los audios originales para conservar sólo la voz de los actores y posteriormente esos sonidos ambiente (ruidos de pajaritos, de autos, de una puerta) se recrean.

## 8. Rama de edición

Se especializa en la edición final del producto audiovisual y está compuesta por tres áreas, a saber: gráfica, audio (sonido) e imagen. El equipo de trabajo está conformado por el post productor, los editores y un coordinador general. Después cada empresa se organiza de acuerdo a sus necesidades.

El post productor participa desde el inicio del proyecto y acude a las reuniones de producción. En ese primer momento junto con el área de gráfica y el productor ejecutivo buscan la estética de apertura del programa. Además, el post productor coordina la edición del capítulo y le otorga el cierre final. También, destina al área de promociones del canal de televisión las escenas del próximo capítulo para que diagramen el guión y la locución del producto final. La función del editor implica realizar el *finish* del capítulo, es decir, la terminación final con todos los componentes que necesita un programa para la emisión televisiva.

La rama de edición es una de las áreas de mayor crecimiento a partir de la incorporación de tecnologías físicas y de programas de *software* que permitieron/permiten efectuar ajustes sobre las imágenes, el sonido y la gráfica. Este cambio comenzó en la década de 1990 con el abandono del sistema lineal de edición, pero se intensificó con el traspaso de siglo. Esta área es la responsable por el producto final que es emitido, le proporciona coherencia y cohesión interna a cada capítulo de la tira diaria al hilar un episodio con otro.

## 9. Reflexiones finales

En el estudio identificamos las ramas técnicas y artísticas que intervienen en la producción audiovisual en una tira diaria. Esto nos permitió entender la organización productiva y del trabajo en relación al personal afectado en cada una de las ramas, las funciones que desempeñan y la estructura jerárquica que prevalece en este tipo de actividades.

En este sentido, se relevó la división del trabajo en seis ramas técnicas y artísticas (producción, dirección, fotografía, arte, sonido y edición). Y se describieron los tipos de trabajos y trabajadores involucrados en cada una de ellas.

En el trabajo afloraron elementos del modelo de organización productiva taylorista vinculados a la división detallada de tareas y a los tiempos estipulados para su ejecución. Sin embargo, en la producción de tiras diarias televisiva es imposible cronometrar fehacientemente los tiempos de trabajo puesto que dependen de cada uno de los proyectos. Con respecto al fordismo, destacamos la producción estandarizada, en serie y la división del trabajo en las tiras diarias. Al mismo tiempo, propusimos la existencia de una cadena montaje imaginaria o ficticia que permite cumplir con los objetivos estipulados por la producción. Finalmente del toyotismo, se consideró el *cero stock* de existencias, en nuestro caso de estudio se reflejó a partir de la escasez de tiempo para producir.

Por otra parte, retomamos para el análisis la separación entre trabajo mental y manual, esto es, la distancia que existe entre la concepción y la ejecución del bien cultural. Este aspecto permite establecer el grado de autonomía del trabajador de acuerdo al lugar que ocupa en el ciclo productivo. En la producción de las tiras diarias se verifica la separación entre la concepción ejercida por quienes plantean la idea inicial de una producción audiovisual (productor general o artístico) o quienes actúan en representación del capital (productor ejecutivo) y la ejecución que recae sobre el resto de los trabajadores, incluidos aquellos que efectúan trabajo creativo (autores/guionistas) o técnico creativo (director, director de arte, director de fotografía, editores). El trabajador pierde noción del rol o función que desempeña dentro de la cadena productiva, dado que sólo ejecuta una parte del proceso global de producción y por lo tanto puede sentirse ajeno al producto final.

La descripción detallada de las actividades que desempeñan los trabajadores permite exponer las categorías de trabajo concreto y abstracto a partir de identificar los modos particulares en los cuales se incorpora trabajo creativo en el proceso de organización productiva y del trabajo en las tiras diarias televisivas en el país. El trabajo creativo desempeñado por autores/guionistas no contiene trabajo abstracto sin concreto, su normativización resulta compleja y se diferencia del resto de los trabajos involucrados en una tira diaria.

Los autores/guionistas operan bajo el control del productor ejecutivo, el proceso de escritura es completamente individual (con tiempos y ritmos propios de cada trabajador), de ahí deriva la complejidad de la valorización de los productos que resultan de estos trabajadores, ya que el precio de la obra (libreto) no se puede establecer por el trabajo abstracto incorporado.

Con respecto al resto de los trabajadores especialmente los que realizan un trabajo técnico creativo están insertos en otra lógica de trabajo. Por un lado, para desempeñar su actividad deben concurrir a un lugar físico de trabajo, delimitado por la empresa

contratante y deben cumplir con determinada cantidad de horas de trabajo, controladas y acordadas en los convenios colectivos de trabajo. Por otro lado, la rama de producción preestablece la cantidad de escena (en piso y en exteriores) que deben efectuarse en cada jornada de grabación.

Si bien coincidimos con Zallo (1988) que el trabajo creativo mantiene cierto grado de autonomía y permite la generación de un prototipo que le imprime un carácter de unicidad a cada mercancía cultural; creemos que todos los tipos de trabajos que describimos y componen el proceso de organización productiva y del trabajo de una tira diaria contienen elementos creativos y no creativos a la vez, incluso el realizado por los autores/guionista cuya capacidad se ve condicionada por los estilos y formatos, y por las necesidades de producción (*rating*, presupuesto).

Se pueden identificar elementos que limitan la capacidad creativa del equipo de trabajo: el presupuesto, los recursos disponibles en el mercado o las tendencias y los tiempos de trabajo. Este último factor es esencial y se vincula con una de las características propias de la industria televisiva, su lógica de flujo continuo, la necesidad de dotar permanentemente una pantalla de contenidos que deben brindarse diariamente.

En los primeros párrafos hablamos sobre la existencia de nuevas pantallas y dispositivos de recepción, los cuales implican otros tipos de consumos, un sector audiovisual desprogramado y nuevas dinámicas entre la oferta y la demanda, nos queda el desafío de estudiar la organización del trabajo para los medios emergentes del siglo XXI.

## Referencias

- Apréa, G. y Kirchheimer, M. (2014), “Argentina: entre la ficción tradicional y las nuevas historias”, en Orozco, G. y Vassallo de Lopes, I. (2014), *Estrategias de producción transmedia en la ficción televisiva*, OBITEL 2014, San Pablo: Globo.
- Bolaño, C. (2013), *Industria cultural, información y capitalismo*. Barcelona: Gedisa.
- Castillo, J.J (2000), “La Sociología del Trabajo hoy: la genealogía de un paradigma”, en De la Garza, E. (comp.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Coriat, B. (1995), *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*, México: Siglo XXI.
- Dantas, M. (2011), “Nueva etapa de la industria cultural: de la lógica fabril a los *jardines amurallados*”, *Revista Herramientas Web*, dic. 2011, [En línea] Recuperado de: <http://www.herramienta.com.ar/herramienta-web-10/nueva-etapa-de-la-industria-cultural-de-la-logica-fabril-los-jardines-amurallados>.
- Di Guglielmo, H. (2005), “La telenovela y el programador ¿un amor imposible?”, en *Revista Tram[p]as de la Comunicación y la Cultura*, N° 39, Universidad Nacional de La Plata.
- Flichy, P. (1982), *Las multinacionales del audiovisual*. Barcelona: Gili
- Herscovici, A; Bolaño, C. & Mastrini, G (1999) “Economía política de la comunicación y la cultura: una presentación”, en G. Mastrini y C. Bolaño, *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina*, Buenos Aires: Biblos.

- Katz, J. (2006), *Tecnologías de la información y la comunicación en las Industrias Culturales. Una perspectiva Latinoamericana*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Mazziotti, N. (2002), “La televisión en Argentina” en Orozco, G. (coord.), *Historias de la Televisión en América Latina*, Barcelona: Gedisa.
- (2006), *Telenovela. Industria y prácticas sociales*, Buenos Aires: Editorial Norma.
- McKinlay, A. & Smith, C. (2009), *Creative Labour, working in the creative industries*. Palgrave Macmillan: Nueva York.
- Mosco, V. (2009), *La economía política de la comunicación*. Barcelona: Ed. Bosch.
- Mosco, V. y McKercher, C. (2009), *The laboring of communication: will knowledge workers of the world unite?*, United Kingdom: Lexington Books.
- (2011), “La economía política de la comunicación: una tradición viva”, en Albornoz, L. (comp.), *Poder, Medios, Cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*, Buenos Aires: Paidós.
- Neffa, J. (1999), “Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos”, en De la Garza, E et al. (comp) *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*, Buenos Aires: CLACSO.
- Novick, M. (2000), “La transformación de la organización del trabajo”, en De la Garza Toledo, E. (comp) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ortiz, R., Borelli, S. y Ramos, J. M. (eds.). (1989), *Telenovela, História e Produção*. São Paulo: Ed. Brasiliense.
- Roldan, M. (2011) “Nueva codificación de trabajo creativo televisivo y capitalismo informacional contemporáneo. Algunas implicaciones para el desarrollo en base a la experiencia argentina”, *Perspectiva Metodológicas*, 12, en edición noviembre 2012.
- Secretaría de Cultura, Presidencia de la Nación (2010), *Valor y símbolo. Dos siglos de industrias culturales en la Argentina*. [En línea] Recuperado de: [http://culturayeconomia.org/wp-content/uploads/2015/00108\\_Valorysimbolo\\_dos\\_siglos\\_de\\_industris\\_culturales\\_Argentina.pdf](http://culturayeconomia.org/wp-content/uploads/2015/00108_Valorysimbolo_dos_siglos_de_industris_culturales_Argentina.pdf)
- Zallo, R. (1988), *Economía de la comunicación y la cultura*, Madrid: Akal.
- (2011), “El audiovisual: un sector en la centralidad cultural y social”, en Zallo, R. *Estructuras de la comunicación y la cultura*, Barcelona: Gedisa.

## Entrevistas

Mercedes	Productora Ejecutiva de Televisión	30/09/2011
Gabriela	Coordinadora de maquillaje	17/04/14
Juan	Microfonista	23/04/2014
Gustavo	Dirección de Piso	14/11/2014
Jerónimo	Operador sala de máquinas post producción	15/11/2014